

Betriebsmanagement im Obstbau: Relevante Resultate für die Praxis

Von 2009 bis 2012 hat im Rahmen des Interreg-IV-Programmes das Projekt „Betriebsmanagement im Obstbau“ stattgefunden. Mit dem Ziel, den Erwerbsobstbau der Bodenseeregion zu fördern, wurde das Instrument „ArboPlus“ für Obstproduzenten zur Selbstevaluation entwickelt. Weiter wurde der Leitfaden „Betriebsmanagement im Obstbau“ mit wichtigen Themen für die Obstbaupraxis publiziert.

1. Deutsch-Schweizer Projekt in der Bodenseeregion

Mit rund 9.000 ha Obstfläche ist die Bodenseeregion eine der wichtigsten Obstbauregionen in Deutschland und der Schweiz. 80 % der Obstfläche befindet sich in Deutschland und 19 % in der Schweiz (Büchle, 2012). Mit über 2.230 Obstproduzenten (BLW 2011 und MLR, 2011), sowie fünf Abnehmer ist die Obstproduktion für die Region sowohl aus ökonomischer als auch kultureller und landschaftlicher Sicht sehr wichtig. Aus diesem Grund wurde von 2009 bis 2012 das Projekt Betriebsmanagement im Obstbau von acht Projektpartnern [1] aus Deutschland und der Schweiz durchgeführt. Das Projekt wurde von der Gemeinschaftsinitiative Interreg der Europäischen Kommission zu rund 50 % mitfinanziert.

2. Projekt zur Förderung des Erwerbsobstbaus

Die Projektziele sind die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung im Erwerbsobstbau der Bodenseeregion. Was auf dem Papier als einfache Aufgabe erscheint, ist in der Realität eine große Herausforderung. Die wichtige Frage für die Projektleitung war: was können Forschung und Beratung der Bodenseeregion beitragen, um die wirtschaftliche Entwicklung des Erwerbsobstbaus zu fördern? Im Rahmen des Projektes wurden einerseits EDV-Tools entwickelt – „ArboPlus“ sowie das Zusatztool für die Schlagkartei „ASA jAGRAR“. Andererseits wurde für die Aus- und Weiterbildung der Obstbranche ein Leitfaden geschrieben. Diese Produkte des Interreg Projektes kommen aus konkreten Anfragen der Beratung. „ArboPlus“ wurde entwickelt, um

den Produzenten die einfache Möglichkeit zu geben, ihre Situation auf Parzelle-, Betriebs- und Familienebene zu analysieren. Das Zusatztool für die Schlagkartei „ASA jAGRAR“ wurde entwickelt, um vergleichende Auswertungen zu ermöglichen. Der Leitfaden wurde geschrieben, um den Obstproduzenten Antworten zu aktuellen Fragen zu geben.

3. „ArboPlus“: Excel Tool zur Selbstevaluation des Obstbauers

Die Aufgaben des Betriebsleiters sind vielseitig. Einerseits die Organisation der ganzen Arbeit in der Obstanlage (z. B. Pflanzenschutz, Ausdünnung, Ernte), andererseits die Führung von Mitarbeitern – insbesondere mit Erntegruppen von bis zu 20 Personen. Sehr wichtig ist die Qualität und die Beziehung zum Abnehmer. Weil oft die ganze Familie in den Betrieb mitbezogen ist, ist die Frage der Verflechtung von Unternehmen und Familie nicht zu vergessen. Mit „ArboPlus“ können Betriebsleitende auf einem einfachen Niveau selbständig mit dem Computer ihre allgemeine Betriebs-Situation und spezifische Themen (z. B. Zusammenarbeit oder Investitionen) beurteilen. „ArboPlus“ gibt den Betriebsleiter Antworten auf folgende konkrete Fragen:

- Welche Parzelle rentiert? Welche nicht?
- Soll ich die Kooperation mit dem Nachbarn eingehen?
- Wie ist die Liquidität des Betriebs?
- Welche Arbeitskräfte soll ich nächste Saison wählen?
- Erfüllt meine Altersversorgung meine Bedürfnisse?
- Sind alle Familienarbeitskräfte mit der Aufteilung der Arbeit zufrieden?

Mit „ArboPlus“ können die Obstproduzenten Probleme frühzeitig erkennen. Damit kann zeitig eine angepasste Lösung gesucht werden. „ArboPlus“ [Tab. 1] ist eine Excel-Anwendung und besteht aus den Modulen „ArboPlus Parzelle“, „ArboPlus Betrieb“ und „ArboPlus Familie“ sowie „ArboPlus Zusammenfassung“.



[1] Projektgebiet und Partner (Quelle: Bravin et. al, 2012)

3.1. „ArboPlus Parzelle“

„ArboPlus Parzelle“ ermöglicht Betriebsleitenden eine ausgewählte Apfelparzelle zu analysieren. Mit primären Informationen/Werten der Parzelle wie Fläche (ha), Ertrag (kg/ha), Qualität (kg/ha der 1. Klasse, der 2. Klasse und des Mostobstes), Preise (CHF/kg der 1. Klasse, 2. Klasse und des Mostobstes) und Arbeit (Akh/ha) können mit „ArboPlus“ Produktivitätskennzahlen wie Erlös (CHF/ha), Arbeitsproduktivität (CHF/Akh) und Ernteleistung (kg/h) berechnet werden. Haben die Obstproduzenten ihre eigenen Zahlen eingefügt, können sie mit guten Mittelwerten (Benchmark) aus der Region verglichen werden. Die Benchmarks stammen aus Expertenschätzungen aus der Region Bodensee. Mit einem Ampelsystem [2] werden die eingefügten Werte der eigenen Parzelle mit den Beispielwerten verglichen (grün = gleich oder besser als das Beispiel, gelb = leicht schlechter als das Beispiel, rot = viel schlechter als das Beispiel).

Beispiel 1

In der Parzelle «Feld» hat Obstproduzent Max 50 Aren der Sorte ‚Topaz‘ stehen. Die Parzelle wurde im Jahr 2000 gepflanzt. Evaluiert werden das 4. bis 9. Standjahr. Die Parzelle «Feld» hatte immer gute Erträge, nur im Jahr 2004 (6. Standjahr) gab es einen Ertragsausfall von 80%.

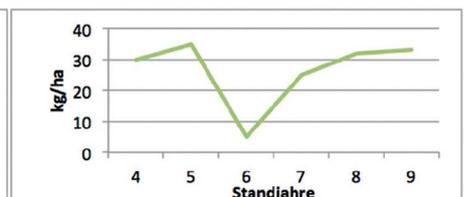
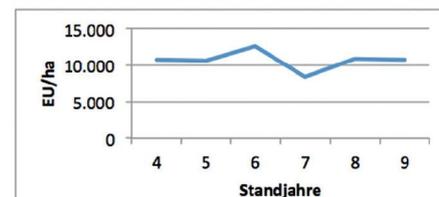
Wie wirkt sich das aus?

Mit „ArboPlus“ kann Betriebsleiter Max Preise, Erträge und Arbeitsproduktivität mit dem Benchmark vergleichen. Weil es im 6. Standjahr Verluste gab, ist der Durchschnittsertrag tiefer als der Vergleichswert, die Auswertung ist «rot». Die Kennzahlen Preise und Sortierergergebnisse sind auf einem ähnlichen Niveau oder höher. Die Auswertung ist «grün». Die tiefere Ernteleistung zeigt sich in den hohen Arbeitskraftstunden und schlägt sich in den Kosten nieder. Diese sind höher als die Vergleichswerte. Dementsprechend ist die Arbeitsproduktivität tiefer als der Durchschnitt. „ArboPlus“ erlaubt jedoch keine detaillierte Berechnung der Produktionskosten. Zu diesem Zweck können Obstproduzenten das ebenfalls von ACW entwickelte Tool „ArboKost“ verwenden (www.arbokost.agroscope.ch).

Tab. 1: Inhalte von „ArboPlus“ Parzelle, Betrieb und Familie

Parzelle	Betrieb	Familie
Ertrag (kg/ha) Qualität (% 1. Kl., 2. Kl., Mostobst) Erlös (€/ha) Arbeitsproduktivität (€/Arbeitskraftstunde)	Bewertung Abnehmer Bewertung Altersvorsorge Bewertung Anstellungsverhältnis Bewertung Arrondierung Bewertung Zusammenarbeit Bewertung Bilanz und Erfolgsrechnung Bewertung Liquidität Bewertung Zusammenarbeit	Bewertung Arbeitsteilung Bewertung eigene Kompetenz Bewertung Externe Arbeitsstelle Bewertung Haushaltsdienstleistungen Bewertung Familienzeit Bewertung Zusammenleben Generationen

Sorte: Topaz Parzelle: Feld	2004	bis	2009
	Werte Betrieb	Vergleichswerte	Differenz
Erlös (CHF/ha)	9.442	12.000	-21%
Ertrag (t/ha)	31	41	-24%
Ausbezahlte Preis (CHF/kg)			
Preis Klasse I	0,40	0,35	14%
Preis Klasse II		0,10	-100%
Preis Mostobst	0,12	0,10	20%
Sortierergergebnisse (% Rendement totale)			
% Gesamtertrag Klasse I	66%	80%	-18%
% Gesamtertrag Klasse II	0,00	10%	-100%
% Gesamtertrag Mostobst	34%	10%	240%
Akh/ha	700	513	36%
Arbeitsproduktivität (kg Tafelfürchte/Akh)	29,3	80	-63%
Arbeitsproduktivität (CHF/Akh)	27	23	17%
Ernteleistung (kg/Akh Ernte)	80	140	-43%



[2] Resultate „ArboPlus Parzelle“ - mit Ampelsystem

3.2. „ArboPlus Betrieb“

Mit dem Modul „ArboPlus Betrieb“ können sehr unterschiedliche Fragestellungen behandelt werden [Tab. 1]. Zur Illustration nachfolgend zwei Beispiele mit dem fiktiven Betriebsleiter Max.

Überbetriebliche Zusammenarbeit: Mit „ArboPlus Betrieb“ können Betriebsleitende ihre aktuelle oder potenzielle überbetriebliche Zusammenarbeit mit einer Nutzwertanalyse untersuchen [Tab. 2].

Beispiel 2

Betriebsleiter Max überlegt sich ein Fadengerät (Gerät zur mechanischen Ausdünnung der Blüten) zu kaufen. Er hat zwei Möglichkeiten: entweder kauft er das Fadengerät alleine (Variante 1) oder zusammen mit dem Nachbarn (Variante 2).

Betriebsleiter Max kann eine Nutzwertanalyse durchführen. Wichtige Kriterien für die Zusammenarbeit sind schon vorgegeben. Es gibt die Möglichkeit andere Kriterien selber einzufügen, es werden alle Kriterien gewichtet. Die Resultate der Nutzwertanalyse zeigen, dass Variante 1 dem Betriebsleiter Max einen höheren Nutzen bringt [Tab. 2].

wurden aktuelle von den Teilnehmer selbst-gewählte, für die Obstproduktion, aktuell wichtige Themen überarbeitet. Daraus ist der Leitfaden entstanden. Der Erfahrungsaustausch über die Grenze wurde als sehr positiv bewertet. Die Teilnehmer jedes Arbeitskreises haben sich drei bzw. vier Mal getroffen. Insgesamt wurden 18 Treffen durchgeführt. Einige Produzenten haben an mehreren Arbeitskreisen gleichzeitig teilgenommen. Die Resultate des Grenzüberschreitenden Erfahrungsaustausch wurden in einem Leitfaden zusammengefasst. Dieser wird heute in der Bodenseeregion – hauptsächlich in der Schweiz - als wichtige Unterlage für die Aus- und Weiterbildung der Obstproduzenten verwendet.

Aufbau des Leitfadens: Der Leitfaden besteht aus Themen, die in den Arbeitskreisen besprochen worden sind und eine Herausforderung für die Zukunft darstellen. Alle Kapitel werden mit der gleichen Struktur aufgebaut (Blunschli et. al, 2012). Zuerst geht es um „Warum ist dieses Thema wichtig?“. Danach folgt die „Herausforderung für die Betriebsleitung“, „Um was geht es“ wird im nächsten Abschnitt erklärt. Im Absatz „Die aktuelle Situation im Bodenseeraum“ wird die Situation in Deutschland und in der Schweiz beschrieben und verglichen. Im letzten Absatz des Kapitels gibt es praktische Hinweise für die Produktion.

Strategische Betriebsplanung: Mit der strategischen Betriebsplanung werden Veränderungen des Umfelds (Gesellschaft, Politik, Markt, Konsum), Veränderungen des

Unternehmers (Familie, Mitarbeiter, Betrieb) und dessen Folgen antizipiert. Zur strategischen Betriebsplanung gehört die Entwicklung der Unternehmenstrategie. Damit werden Unternehmen und Umfeld analysiert, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Gefahren erkannt, Ziele festgehalten und Strategien festgelegt. Für die Durchführung der strategischen Betriebsplanung werden Methoden wie die Situationsanalyse, SWOT-Analyse, SMART-Regeln sowie die Nutzwertanalyse erklärt.

Zeitmanagement: Mit einem angemessenen Zeitmanagement sollten Produzenten anstehende Aufgaben im Betrieb innerhalb des zur Verfügung stehenden Zeitraums durchführen.

Personalführung: Weil der Obstbau sehr arbeitsintensiv ist, ist vor allem während der Ernte die Führung der Arbeitskräfte und die Arbeitsorganisation sehr wichtig. Relevante Komponenten der Personalführung sind die Personalplanung und der Personalbedarf, die Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Arbeitsplanung und Organisation sowie die Regelung der Entlohnung. Für jede Führungskraft ist zudem wichtig, sich über den eigenen Führungsstil bewusst zu werden.

Arbeitswirtschaft in der Ernte: Die Erntearbeit macht über 22% der Gesamtkosten aus. Im Leitfaden werden verschiedene Ernteschritte und Erntemethoden besprochen sowie wichtige Empfehlungen für die optimale Organisation, Unterweisung der Erntekräfte für eine optimale Ernte gegeben.

Sortenwahl: Der Obstbau ist eine Dauerkultur und die Bäume stehen je nach Sorte meistens über fünfzehn Jahre. Dementsprechend ist die Sortenwahl eine wichtige und längerfristige Entscheidung die den Betriebserfolg beeinflusst. Jährlich kommen neue Sorten auf dem Markt und die richtige Wahl wird für den Betriebsleiter zu einer grossen Herausforderung. Im Leitfaden sind wichtige Informationen wie zum

Beispiel die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Sortenwahl beinhaltet.

Hohe Baumformen: Mit hohen Baumformen kann die Produktivität erhöht werden. Die Voraussetzungen für die Bodenseeregion sowie Folgen für Produktionskosten und Arbeitsaufwand werden im Leitfaden thematisiert.

Mechanisierung der Ausdünnung: Die Behangregulierung ist in der heutigen Qualitätsobstproduktion eine der entscheidenden Massnahmen. Die Handausdünnung ist sehr zeitintensiv und konnte bis jetzt durch die chemische Ausdünnung teilweise ersetzt werden. Bei restriktiver Mittelzulassung ist die mechanische Ausdünnung eine Alternative um weiterhin Qualität produzieren zu können.

Jungbaumqualität, Erziehung und Schnitt: Das Pflanzmaterial ist für eine gute Obstanlage sehr wichtig. Im Leitfaden sind Indikatoren über die Qualität von Jungbäumen, Informationen für die Erziehung und Schnitt beinhaltet.

Hofnachfolge: Die Übergabe und Übernahme des Betriebes sind sehr wichtige Entscheidungen. Im Leitfaden werden rechtliche Vorgänge, Voraussetzungen, Übernahmewerte, Finanzierungsmöglichkeiten sowie Folgen für die Stellung der Geschwister und Wohnsituation der älteren Generation besprochen.

Sie können „ArboPlus“ kostenlos auf www.arboplus.agroscope.ch und den Leitfaden Betriebsmanagement Obstbau auf www.betriebsmanagement-obstbau.org/projekt/download herunterladen.



ESTHER BRAVIN | Agroscope | CH-8820 Wädenswil
 esther.bravin@agroscope.admin.ch
 JOHANNES HANHART | Agridea | 8315 Lindau
 johannes.hanhart@agridea.ch
 Literaturhinweise: bei Autorin Esther Bravin



[4] Aktive Teilnahme: Arbeitskreis 4. FOTO JOHANNES HANHART